



Journal of Human Development and Education for specialized Research (JHDESR)

مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية (JHDESR)

<http://www.siats.co.uk/jhdesr/>

e-ISSN 2462-1730

Vo: 5, No: 3, 2019 - العدد 3، المجلد 5، أبريل 2019م



أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية

دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان

The effect of strategic agility in organizational effectiveness

(An Empirical Study on a sample of industrial companies in oman)

فهد بخيت سهيل مسن¹

Fahad bakhit suhail masan

د. صلاح محمد زكي أبراهيم²

Salah Mohamed Zaki Ibrahim

Mbamaster00@gmail.com

¹ (Corresponding authority). Ph.D Candidate, Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). Mbamaster00@gmail.com

² Senior Lecturer, Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). algaderi@usim.edu.my

جامعة العلوم الإسلامية

ماليزيا

Received 20/4/2019 - Accepted 21/6/2019 - Available online 15/7/2019

Abstract :

The study aims to identify the impact of strategic agility dimensions (planning, organization, efficiency of workers, technology) in organizational effectiveness in a sample of the working area Raysut industrial companies, namely, (Salalah for pasta, Mills Company, Salalah, Octal Petrochemicals Company, Salalah Methanol Company, Raysut Cement) in Dhofar governorate. The study population of the administrative leadership (Executive Director, General Manager, Deputy Director, Head of the Department of) five industrial companies in Dhofar governorate,

totaling (118) leader, chose researcher simple random sample composed of 80 leading and distributed questionnaires to all members The study sample and recovered (65) to identify valid for statistical analysis accounted for (85.3%) of the total members of the study population.

Among the most prominent results accessible: A correlation relationship is a positive and statistically significant between the elements of the strategic agility and organizational effectiveness. And the existence of a positive correlation and related statistically significant between planning and organizational effectiveness. And the existence of a positive correlation and related statistically significant between regulation and organizational effectiveness. And the existence of a positive correlation and related statistically significant between the efficiency of workers and organizational effectiveness. And the existence of a positive correlation and related statistically significant between technology and organizational effectiveness.

One of the main recommendations which were accessible It must be for companies operating in Raysut Industrial Estate ensure the implementation of the strategic plan for agility in all administrative structures as well as the application of organizational effectiveness in order to continue to achieve sustainable competitive advantage. And operating in Raysut Industrial Estate companies to provide data and information to assist in the clarity of vision to the decision makers of the importance of strategic agility in the work environment base and to help take strategic decisions may constitute a change in the results of the future of the surveyed companies and their staff.

ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، كفاءة العاملين، التكنولوجيا) في الفاعلية التنظيمية في عينة من الشركات العاملة بمنطقة ريسوت الصناعية وهي (شركة صلاله للمكرونة، شركة مطاحن صلاله، شركة اوكتال للبتروكيماويات، شركة صلاله للميثانول، شركة ريسوت للأسمنت) بمحافظة ظفار. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم) بخمسة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، والبالغ عددهم (118) قيادي، وأختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من (80) قيادي وقام بتوزيع الاستبانات على جميع افراد عينة الدراسة واسترجع (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي شكلت ما نسبته (85,3%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي تم الوصول إليها وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التنظيم والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية.

keywords: strategic agility ,organizational effectiveness.

الكلمات المفتاحية: : الرشاقة الاستراتيجية، الفاعلية التنظيمية

مقدمة:

تعد الرشاقة الإستراتيجية من الوسائل التي تستخدمها المنظمات في مواجهة المخاطر والتغيرات غير المتوقعة حيث انها تساعد المنظمات على البقاء والازدهار في ظل التنافس الحادث بين المنظمات وهي القدرة على تغير عمليات التشغيل بكفاءة ومن خلالها تستطيع المنظمة الاستجابة لظروف السوق المتغيرة وتستطيع المنظمات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية ان تمتلك المهارات اللازمة لأداء الاعمال بكفاءة، وتتكون الدراسة من خمسة فصول حيث يتناول الفصل الأول الاطار العام للدراسة والفصل الثاني يتناول الاطار النظري أما الفصل الثالث يتناول الاطار العملي للدراسة ثم الفصل الخامس الذي يتناول نتائج وتوصيات الدراسة.

1. محتوى الدراسة:

1.1 مشكلة الدراسة:

توجد تحديات كثيرة تواجه الشركات الصناعية بمحافظه ظفار منها مدى قدرتها على استغلال الفرص المتاحة في السوق، وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية وكيفية الحصول على المزايا والفرص التي توفرها بيئة العمل ، ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن تلك تعد أبرز التحديات للشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية. كل هذا يتحتم عليها اجراء تغيرات وتحولات يتم من خلال تطوير اسلوب اداري له القابلية على التكيف والتطور والازدهار في بيئة العمل. ويود الباحث التعرف على قدرة المنظمات على البقاء والازدهار في ظل هذا التنافس ومدى التفاعل مع الاسواق المتغيرة وانتاج خدمات او منتجات جديدة تناسب الاذواق، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة ضمن عدة تساؤلات كالآتي:

1. ما مستويات توفر الرشاقة الإستراتيجية في عينة من الشركات الصناعية بمنطقة ريسوت الصناعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بهذه الشركات؟

2. ما مستويات الفاعلية التنظيمية في عينة من الشركات الصناعية بمنطقة ريسوت الصناعية من وجهة نظر القيادات الإدارية بهذه الشركات؟

2.2 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنه يتناول أحد أهم المتطلبات الإدارية والتي تشكل روح وجوهر العمل الإداري ألا وهو الرشاقة الاستراتيجية، حيث يتناول البحث احد اهم المواضيع في علم الادارة وهو الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية كما يشكل البحث أهمية خاصة للبيئة المبحوثة حيث يزود بمعلومات عن مستوى توفر أو عدم توفر الرشاقة الاستراتيجية مما يساعدها على التطوير والارتقاء بالمنظمة.

من الناحية العلمية يعد البحث من الدراسات القليلة في البيئة العمانية وبالتالي يعتبر إضافة للمكتبة في هذا المجال.

2.3 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستويات الرشاقة الاستراتيجية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار
2. تحديد مستويات الفاعلية التنظيمية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار
3. بيان إثر الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التنظيم، كفاءة العاملين، التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار.

2.4 فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية بمنطقة

ريسوت الصناعية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط والفاعلية التنظيمية.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم والفاعلية التنظيمية.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة العاملين والفاعلية التنظيمية.

د- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية بمنطقة

ريسوت الصناعية.

2.5 مصطلحات الدراسة:

- الرشاقة الاستراتيجية: القدرة بسرعة على إدراك واغتنام الفرص، تغيير الإتجاه، وكيفية الحصول على المزايا والفرص التي توفرها بيئة العمل التي تقوم على تطوير عملية سليمة لاستعراض فرص الاستثمار في السوق والتحديات ثم تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لها (المعاضدي , 2008).

- التخطيط: التخطيط جوهر عمل المدير والقاعدة التي تستند عليها الوظائف الإدارية الأخرى (حريم، 2006).
- التنظيم: تعيين المهام وتحديد كافة النشاطات والمسؤوليات في مختلف الأقسام، تفويض الصلاحيات والسلطات، وحسن إدارة المورد في المنظمة (Dafat, 2006).
- كفاءة العاملين: إمكانات الأشخاص على تطوير مهاراتهم وخلق عامل المفاجئة، وحسن الاتصال مع الموظفين، وصقل إمكاناتهم للترابط مع مختلف تقلبات الأسواق التي من الممكن حدوثها (Sherehiy, 2008).
- التكنولوجيا: الطريق الأحسن لتطبيق المنظم للمعرفة ، في قطاعات مختلفة تتعلق لغاية الحصول على نتائج علمية معينة، تساعد الوسائل التكنولوجية في حل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته (بشير, 2010).
- الفاعلية التنظيمية: مدى مقدرة المنظمة على الاستغلال الأفضل للموارد، وإيجاد حالة من التوازن من بين العديد من العوامل الداخلية ومدى تأثرها بالعوامل الخارجية، مع التكيف التام لمحاولة ضمان تحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة من خلال كافة ابعادها (المحمدي , 2011).
- تحقيق الأهداف: تعتبر من أكثر المعايير استخداما لتقييم فعالية المؤسسات حيث يتم مقارنة النتائج أو المخرجات المنجزة مع الاهداف او النتائج السابقة وتحديد الانحرافات وعلاجها(بلوط, 2005).

2.6 حدود الدراسة:

توزعت مجالات البحث ضمن عدة مجالات هي:

1. المجال الزمني حيث تطرقت الدراسة إلى معرفة آراء العينة المبحوثة خلال الفترة الممتدة تحديداً بين 20 / 3

2016/ 6 / 1 – 2016/

2. المجال المكاني فتم إجراؤها في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار.

3. المجال الموضوعي تناولت الدراسة موضوع مستويات تطبيق محددات الرقابة على الاصول الثابتة ودورها في

كفاءة استغلالها.

4. المجال البشري: كان مع القيادات الإدارية (مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم) .

2.7 الإطار النظري للدراسة :

المبحث الأول: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

نظراً للتحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة نتيجة التغيرات المتتالية والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة

لذا فإنه لم تعد الاساليب التقليدية في الادارة تساعدها على اداء الاعمال بكفاءة لذا فإن استخدام أساليب

الادارة الاستراتيجية الحديثة يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها ومن الاساليب الادارية الحديثة

الرشاقة الاستراتيجية حيث بأستخدامها يمكن إدارك مختلف المزايا التي تتاح لها من خلال الفرص المتوفرة في السوق

ومواكبة ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فاعل وبشكل مطلوب.

ويتناول الباحث في هذا المبحث عرض للإطار النظري والذي سوف يتكون من متغيرات الرشاقة الاستراتيجية.

كما يتضمن في البداية مفهوم واهمية الرشاقة الاستراتيجية، وسوف يتم عرض اهم قدرات الرشاقة الاستراتيجية. وفي الختام سيتم التطرق الى ابعاد الرشاقة الاستراتيجية(الصانع, 2013).

المطلب الأول : مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

يعرف (Fartash,2012) أن الرشاقة الاستراتيجية التنفيذ الأوضح لقواعد منافسة في السوق مثل الجودة والابتكار والابداع والسرعة والمرونة من خلال تحديد وسائل دمج بين الموارد وجودة الاساليب الادارية من اجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات الى الزبون في بيئة سريعة المنافسة والتغير.

كما عرف كل من (Doz and Kosonen ,2008) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية على انه إمكانية مقدرة الشركات على العمل بأسلوب مريح في بيئة الاسواق الداخلية والخارجية التي تتسم بالتغير بسرعة وباستمرار من حيث الانتاج بجودة اداء عالي التنظيم، وأشاروا الى ان الرشاقة الاستراتيجية تعتبر قدرة تنظيمية عالية الاداء لمدى الاستجابة بشكل سريع وناجح لكل الفرص المتاحة في السوق ومدى اغتنامها في الوقت المناسب.

ويعتبر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية مفهوما جديدا في الفكر الاداري المعاصر، حيث هناك العديد من المصطلحات المتعددة عن هذا المفهوم. تعبر العديد من الكتب تعريف الرشاقة الاستراتيجية من خلال مدى القدرة اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمات.(Sherehiy,2008)

وذكر (Ojha,2008) ان المنظمات الذي لديها رشاقة استراتيجية لها المقدرة على تلبية متطلبات الزبائن، حيث تستطيع تقديم العديد من المنتجات الجديدة وهذه احدى الاسباب الجوهرية لأهمية الرشاقة الاستراتيجية البحث في

عمق المنظمات على القدرات الجوهرية من ناحية والتعرف على مختلف بيئات الاعمال واقتناص الفرص من ناحية اخرى.

كما قدم (Kettunen,2010) افكار عدة حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من حيث تقديمه العديد من الافكار هي التطور المستمر، والهياكل الرشيقة، وجودة فرق العمل، والابتعاد عن تضيق الوقت والهدر، مدى تحسين كفاءة الموارد البشرية، وحسن ادارة مفهوم سلسلة التجهيزات.

واشار (المحمدي,2011) بانها عملية اعادة هيكلة وترتيب والغاء بعض وحدات العمل وبعض الصناعات الموجودة لأجل التركيز على قدرات جوهرية متميزة.

يستنتج الباحث من التعريفات السابقة أن الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة وتلبية متطلبات العملاء بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع من حيث السعر والجودة والسماح والكمية والتسليم.

المطلب الثاني : أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تعد الرشاقة الاستراتيجية تعتبر عنصر النجاح في بيئة العمل حيث تمتاز بانها سريعة التغير ولها قدرة ديناميكية وقابلية للتغير وتساعد على دعم التغيرات المفاجئة والسريعة اضافة الى ذلك قدراتها على اغتنام الفرص في سوق شديد المنافسة ولكن هذا لا يعني عدم وجود الاستراتيجية الواضحة لكنها ليست بديل عن التخطيط الاستراتيجي والاهداف المرسومة. بمعنى اوضح تعتبر مفهوم مشترك لرسم الاستراتيجية وكيفية تنفيذها(Oyedijo, 2012).

المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية

بما أن الفاعلية التنظيمية تعتبر في حياة المنظمات ركيزة أساسية للمنافسة القوية من أجل البقاء والاستمرار بيعة تنافسية توصف بالشديدة، حيث ذلك جذب العديد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تشكل مدخل للمنظمات من أجل أن تكون فعالة، ولذلك موضوع الكفاءة هو موضوع صعب ويشكل هاجس حقيقي للمنظمات نفسها، وبالتالي ذلك حتم وجود عدد كبير من الاشكالات على مفهوم تحديد وتعديل المؤشرات وقياسها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة في مكان ما تحديد الظواهر التي تتكون منها الفاعلية التنظيمية بشكل فعال (قريشي, 2006).

المطلب الأول : مفهوم الفاعلية التنظيمية

يُعد موضوع الفاعلية التنظيمية احد المواضيع المهمة والجوهرية في نظرية المنظمة. ويُبنى مفهوم الفاعلية أساسا على فعل الشيء الصحيح بالرغم من أهمية الفاعلية التنظيمية في حياة المنظمات، وأشار (قريشي, 2006) الى ان الفاعلية التنظيمية هي الدرجة التي يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها كما اشار الى انه مدى مقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بصرف النظر عن تلك الأهداف التي سوف تحقق حيث يركز هذا المفهوم على البيئة، بقدر التكيف مع المنظمة والظروف الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة. ويعرف عن الفاعلية التنظيمية إلى أنها الفاعلية تستمد من قدرات المنظمات على البقاء والنمو والتكيف بغض النظر إذا كانت الاهداف سيتم تحقيقها (الشماع، محمود، 2000).

بينما اشار (القيوتي، 2006) أن مفهوم الفاعلية التنظيمية قد طرا عليه تغير في الستينات وأوائل السبعينات والقرن العشرين من التركيز على مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التي تتمثل بالبقاء في بيئة العمل والمنافسة الى اهداف ومعاير مختلفة كأمثلة: الإصابات المرتبطة بالعمل، ونسبة التغيب عن العمل، ومعدل دوران العمل.

كما أشارت (نوار، 2006) أن تعريف الفاعلية التنظيمية يرتبط بقدره المؤسسة على بلوغ الأهداف التي أنشئت من أجلها وتعرف أيضا علة انها مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها وبالتالي الوصول إلى النتائج المرجوة من قبل الإدارة .

لذلك نستنتج من خلال التعريفات السابقة ان الفاعلية التنظيمية تكون بالأساس مدى مقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بصرف النظر ما إذا كانت تلك الأهداف التي سوف تحقق حيث يركز هذا المفهوم على البيئة التنافسية بشكل أساسي، ويرى الباحث ان الفاعلية التنظيمية لا بد ان تكون لها معايير متبعة لقياسها في النموذج وهذا المعيار يحدد إذا كانت المنظمات تستطيع ان تحقق الأهداف.

المطلب الثاني : خصائص الفاعلية التنظيمية

يرتبط الفاعلية التنظيمية بالقدرة على تحقيق الأهداف، إضافة من خلال ايجاد نوع من التأقلم مع البيئة المحيطة بها، ولكن الحفاظ على مستوى النمو الثابت، لذلك نستطيع أن نقول إن هناك إطارا لخصائص فعالة يشمل منظمات وخصائص معينة، مثل هذه الأنظمة تختلف في تحديد هذا الإطار من حيث درجة قوة وفعالية، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

1. توفير السلامة المهنية: يمكن أن تكون طبيعية لتوفير ظروف العمل التي تشكل الصفة العامة للبيئة الطبيعية من أجل العمل.

2. مناخ اجتماعي فعال: توفير بيئة ذات تنظيم فعال يعمل فيها الأفراد طوعا والتواصل مع كل بيئة تنظيمية بفعالية.

3. استغلال فعال لقدرات الأفراد: من خلال خلق أساليب عمل مناسبة تتميز بالتنظيمية وتوفر فرص النمو الوظيفي وممارسة واسعة للسلطة.

4. وجود معيار موضوعي: حيث يتم تحديد الرسم البياني وأساليب العمل التنظيمي والموارد توجيه مراكز صنع القرار، استنادا إلى معيار موضوعي هو طبيعة الرغبات العمل وأساليب العمل في المنظمة.

5. مراكز فعالة لاتخاذ القرارات: وذلك عن طريق إنشاء مراكز صنع القرار التي توجد فيها معلومات المناسب، لا علاقة بالضرورة بمواقع الناس على الهيكل التنظيمي.

6. امكانية التوازن بين المكافآت المادية والمعنوية: حيث يكون هناك مردود مالي مجزي مقابل العمل به، يجعل الموظف في صورة واضحة لطريقة العمل في المنظمة (السلمي، 1998).

لذلك نستطيع القول ان خصائص الفاعلية التنظيمية من الناحية النظرية نقدر ان تلخص ان كل الذي سبق ذكره له أثر واضح في زيادة درجة الفعالية، الا انه يرتبط بشكل مباشر بخصوصية كل نوع من خصائص التنظيم وطبيعة الأهداف وكل الانشطة بما يتفق مع حجمه وعلاقته بالبيئة.

2.8 الإطار العلمي للبحث

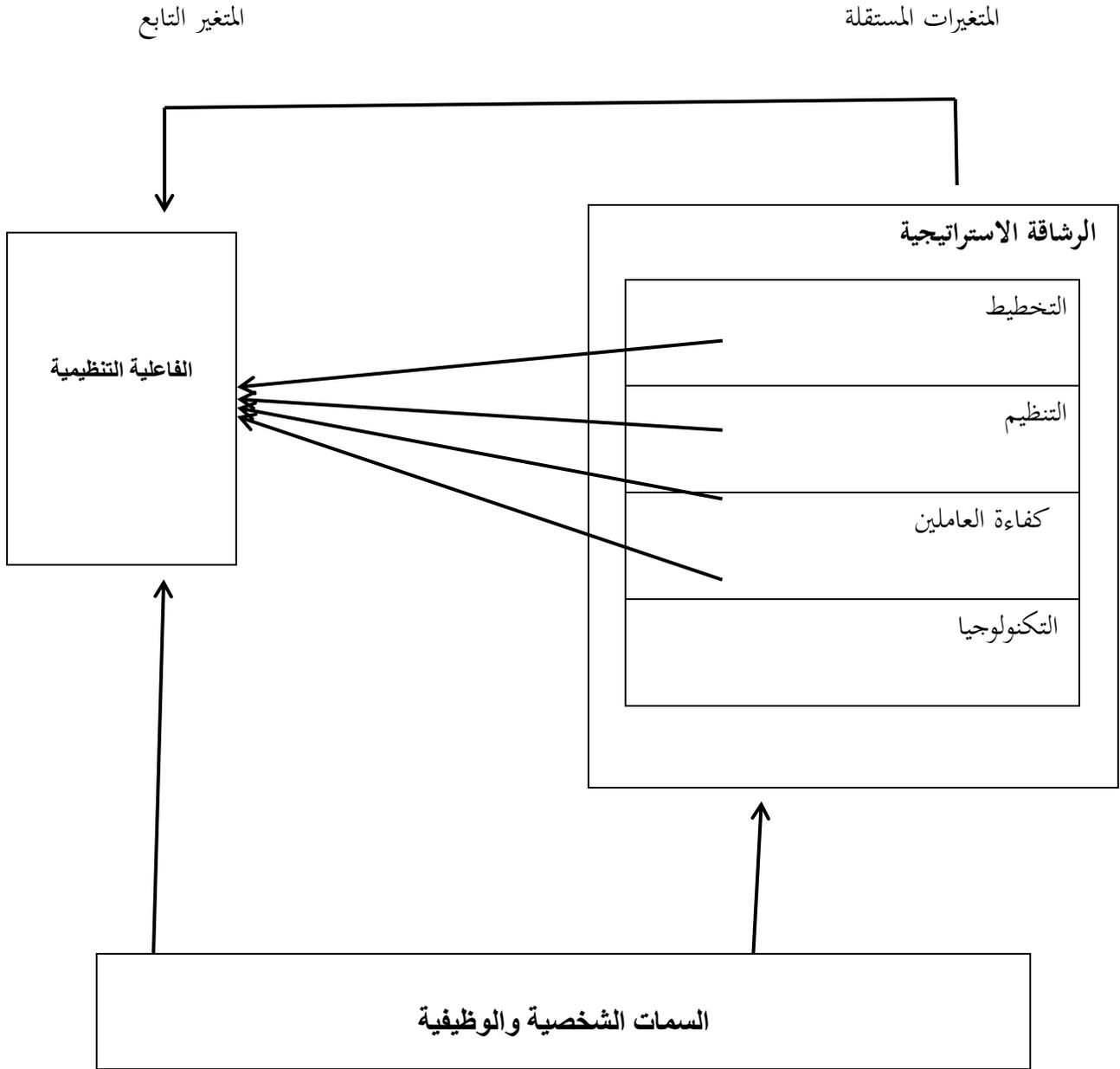
1- منهجية الدراسة:

من خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها، استخدم الباحث المنهج التحليلي، حيث سيتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. حول متغيرات الدراسة المعتمدة من عينة الدراسة. حيث يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

2- مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (مدير تنفيذي، مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم) بخمسة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، والبالغ عددهم (118) قيادي، وأختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من (80) قيادي وقام بتوزيع الإستبانات على جميع افراد عينة الدراسة حيث استرجع الباحث (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي شكلت ما نسبته (3,85%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

3-أمودج الدراسة:



الشكل رقم (1) أمودج الدراسة من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (المحمدي، 2011)

4- أداة الدراسة (الاستبانة):

قام الباحث بتطوير وبناء الاستبانة باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

المصادر الثانوية: والمتعلقة بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة، حيث استند الباحث الى بعض المصادر مثل المراجع

العربية والدوريات والنشرات والمقالات العلمية والأبحاث والدراسة السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

المصادر الأولية: والتي تمكن الباحث من التأكد من مدى صحة الفرضيات وذلك عن طريق تصميم استبانة

وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد جاءت الإستبانة في صورتها النهائية كالتالي:

القسم الأول: ويضم المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

القسم الثاني: والذي اشتمل على المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية).

القسم الثالث: واحتوى هذا القسم على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).

وقد اختار الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى الإستجابات على فقرات الإستبانة. ويوضح الجدول

التالي المقياس والدرجات لمستويات الموافقة التي تعطى لها في المعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (3) مقياس ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة.

المقياس	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم تحديد معيار تقدير مستوى الموافقة للإستجابات كما في الجدول التالي:

مستوى الموافقة المقابلة لمدى المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من (1) إلى أقل من (1.8)
منخفضة	من (1.8) إلى أقل من (2.6)
متوسطة	من (2.6) إلى أقل من (3.4)
مرتفعة	من (3.4) إلى أقل من (4.2)
مرتفعة جداً	4.2 فأعلى
الملحق رقم (3)	

- صدق الأداة:

للتحقق من مدى الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) الصدق الظاهري من أهم أنواع الصدق حيث أن صدق الخبراء والمختصين وذلك لأهمية ما يملكون من نظرة متفحصة ومفيدة لمتغيرات الظاهرة المراد دراستها ، و للتأكد من صدق هذا الاستبيان قمنا بعرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين من هيئة التدريس المتخصصين بكلية التجارة والعلوم الإدارية بجامعة ظفار للإستعانة بخبراتهم بغرض تحكيم الأداة بعد إطلاعنا على هذه التوجيهات والنصائح قمنا بتعديل الاستبيان ووضع في صورته الشبه النهائية، بحيث أعطت نتائج الصدق الظاهري للمحكمين إلى أن هناك اتفاق بنسبة 96% يتجاوز الحد الأدنى الذي يحدد بنسبة 80% على مجمل محاور

الاستبيان، وملائمة أسئلته في صياغتها اللغوية وتغطيتها المختلفة لمجاور التي تضمنته. والتحقق من صدق فقراتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. وتم الانتهاء من تصديق الاستبانة بشكلها النهائي وتوزيعها للمستجيبين كما في ملحق رقم (1).

- ثبات الأداة:

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يوضح قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، حيث بلغ معامل ثبات الإستبانة (0.934)، وهو معامل ثبات مرتفع، كما يتبين من الجدول أن معاملات الثبات الداخلية للإستبانة قد تراوحت بين (0.801 - 0.859). وتشير هذه المعاملات إلى أن الإستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع وأعلى من المعدل المقبول، وبالتالي يمكن الإعتماد على النتائج المتحققة من تطبيقها.

2.9. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية بمنطقة ريسوت الصناعية. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون للعلاقة (0.604). وكانت الدلالة الإحصائية المصاحبة لمعامل الإرتباط أصغر من مستوى الدلالة المعنوية. وبناء على هذه النتيجة فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.

2. إختبار الفرضيات الفرعية: وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين التخطيط والفاعلية التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون للعلاقة (0.609). وكانت الدلالة الإحصائية المصاحبة لمعامل الإرتباط أصغر من مستوى الدلالة المعنوية. وبناء على هذه النتيجة فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين التنظيم والفاعلية التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون للعلاقة (0.450). وكانت الدلالة الإحصائية المصاحبة لمعامل الإرتباط أصغر من مستوى الدلالة المعنوية. وبناء على هذه النتيجة فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين كفاءة العاملين والفاعلية التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون للعلاقة (0.521). وكانت الدلالة الإحصائية المصاحبة لمعامل الإرتباط أصغر من مستوى الدلالة المعنوية. وبناء على هذه النتيجة فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون للعلاقة (0.425). وكانت الدلالة الإحصائية المصاحبة لمعامل الإرتباط أصغر من مستوى الدلالة المعنوية. وبناء على هذه النتيجة فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.

3. الفرضية الثانية: نصت الفرضية الثانية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية بمنطقة ريسوت الصناعية. لإختبار هذه الفرضية تم استخدام الإنحدار المتعدد وبطريقة الإدخال المتزامن، حيث أدخلت جميع المتغيرات المستقلة إلى معادلة الانحدار دفعة واحدة. ذلك. تشير النتائج إلى أن معامل الإرتباط بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية قد بلغ (0.628). وهو ما يشير إلى وجود علاقة إرتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وبلغت قيمة معامل التحديد

المعدل للنموذج (354)، وهو ما يشير إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تفسر مجتمعة ما نسبته (35.4%) من التباين في الفاعلية التنظيمية، وأن الباقي منها يرجع إلى عوامل أخرى لم تتعرض لها الدراسة والخطأ العشوائي. تشير النتائج فإلى أن قيمة (F) المحسوبة تساوى (9.774)، وكانت الدلالة المعنوية المصاحبة لها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وبناء عليه يمكن القول تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) للرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية. كما تشير النتائج إلى أن معامل انحدار عنصر التخطيط كان الأعلى من بين المعاملات الأخرى وبلغ (346)، وكانت الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيمة (t) المحسوبة لهذا المعامل قد بلغت (0.013) وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وفي المقابل كانت الدلالة الإحصائية المصاحبة لقيم (t) لمعاملات إنحدار المحددات أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وبناء على هذه النتيجة يمكن القول وجود تأثير عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) لعنصر التخطيط على الفاعلية التنظيمية، بينما لم يوجد تأثير عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) الرشاقة التنظيمية (التنظيم، كفاءة العاملين، التكنولوجيا) على الفاعلية التنظيمية.

نتائج الدراسة

1. مستويات التخطيط بالشركات الصناعية محل الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإستجابات (3.88) بانحراف معياري قدره (0.774).
2. مستويات التنظيم بالشركات الصناعية محل الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإستجابات (3.88) بانحراف معياري قدره (0.727).

3. مستويات كفاءة العاملين بالشركات الصناعية محل الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإستجابات (3.92) بانحراف معياري قدره (0.722) .
4. مستويات التكنولوجيا بالشركات الصناعية محل الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإستجابات (4.06) بانحراف معياري قدره (0.745).
5. مستويات الفاعلية التنظيمية بالشركات الصناعية محل الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإستجابات (4.04) بانحراف معياري قدره (0.694).
6. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية.
7. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط والفاعلية التنظيمية.
8. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التنظيم والفاعلية التنظيمية.
9. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين والفاعلية التنظيمية.
10. وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية.

توصيات الدراسة

يمكن ان نلخص من خلال الإطار النظري للدراسة بالإضافة الى النتائج التي تم الوصول اليها من خلال التحليل الاحصائي للنتائج السابقة يمكننا الوصول الى التوصيات التالية:

1. بما أن المتوسط الحسابي لكافة محددات الرشاقة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية كانت مرتفعة ، يوصي الباحث باستكمال تطبيق الخطوات للوصول إلى مستوى مرتفع جداً.
2. يجب أن يكون للشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية ضمان تطبيق خطة الرشاقة الاستراتيجية في جميع الهياكل الادارية وكذلك تطبيق الفاعلية التنظيمية لكي تستمر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
3. ينبغي أن تكون للشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية القدرة على رفع سرعة الرشاقة الاستراتيجية من أجل زيادة القدرات العملية التنافسية.
4. يجب الأخذ بنظر الاعتبار أولويات تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية لأجل الحصول على تأثير فاعل للرشاقة الاستراتيجية في فاعلية التنظيم، لذلك ينبغي ترتيب سلم أولويات أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بحيث تحقق أهداف الشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية التي تمثل عينة البحث.
5. يجب ان ينظر بعين الاعتبار مدى قوة العلاقات بين متغيرات البحث (الرشاقة الاستراتيجية، الفاعلية التنظيمية) والابتعاد على كل من شأنه أن يضع حواجز بين هذه المتغيرات على أساس أنها تمثل حالة ايجابية للشركات التي تمثل عينة البحث للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل.
6. ضرورة توجه الإدارة العليا في الشركات التي تمثل عينة البحث على تشكيل فرق عمل من المختصين، وان تقوم بإجراء الدورات التدريبية والندوات بخصوص السرعة والمرونة والاستجابة والتكيف للعمل التي تزيد الفاعلية التنظيمية والتي تعتبر من المكونات الأساسية للمنظمات الرشيقة.

7. ينبغي على الشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية توفير قاعدة بيانات ومعلومات تساعد في وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار بأهمية الرشاقة الاستراتيجية في بيئة العمل وذلك للمساعدة باتخاذ قرارات استراتيجية قد تشكل نتائجها تغير في مستقبل الشركات المبحوثة وكواردها.

3. الخلاصة :

من أبرز النتائج التي تم الوصول اليها وجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة العاملين والفاعلية التنظيمية. ووجود علاقة إرتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية.

ومن اهم التوصيات الرئيسية التي تم الوصول اليها يجب أن يكون للشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية ضمان تطبيق خطة الرشاقة الاستراتيجية في جميع الهياكل الادارية وكذلك تطبيق الفاعلية التنظيمية لكي تستمر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وعلى الشركات العاملة في منطقة ريسوت الصناعية توفير قاعدة بيانات ومعلومات تساعد في وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار بأهمية الرشاقة الاستراتيجية في بيئة العمل وذلك للمساعدة باتخاذ قرارات استراتيجية قد تشكل نتائجها تغير في مستقبل الشركات المبحوثة وكواردها.

الملاحق

الملحق رقم 1 (قائمة بأسماء المحكمين)

الاسم	اللقب العلمي	مكان العمل
د. طارق عطية	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار
د. معاوية كريم العاني	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار
د. أحمد قهوجي	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار
د. علي محمود	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار
د. عمر الدرّة	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار
د. كمال الليل	استاذ مساعد دكتور	جامعة ظفار

قائمة المراجع

اولا: المراجع العربية

- بشير، أيمن، (2010) "بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط ادوات تقاسم المعرفة وابعاد التعلم الاستراتيجي" اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ادارة الاعمال.
- بلوط، حسن إبراهيم(2005) ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان
- حريم، حسين محمود (2006)، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- السلمي، علي(1998) ، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت.
- الشماع، خليل محمد حسن وخيضر كاظم حمود(2005) نظرية المنظمة، عمان، الأردن.
- الشماع، خليل محمد حسين(2007) ، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- الصانع، إيمان، سالم (2013) أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية ، دراسة حالة شركة الاسمنت الاردنية لافارج، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

- قريشي، نجاة(2006) ، القيم التنظيمية وعلاقتها الفاعلية التنظيم، مذكرة ماجستير ، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، الجزائر.
- القريوتي، محمد قاسم(2000) ، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع , الأردن
- القريوتي، محمد قاسم، (2006) نظرية المنظمة والتنظيم الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- المحمدي، سعد علي ريجان(2011). العلاقة بين اختيار الاستراتيجي والهيكلي التنظيمي وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة: عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية)، رسالة دكتوراه، جامعه سانت كليمنتس الدولية.
- [المعاضدي](#) (2011). درات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد السابع العدد التاسع والعشرون.
- نوار، صالح (2006) ، الفاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة , الجزائر.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- international Edition”, South – Daft, Richard L,(2006) " The New Era Of Management" Western, Thomson.

Doz. L.Yves. and Kosonen Mikko,(2008)," Fast Strategy". Wharton School –
process?" Strategy Magazine. (2008)," Publishing.(2008), "How agile is your strategy
agility: A leadership agenda for accelerating business model Embedding strategic
0024-6301. Vol.1016. renewal". Long Range Planning, In Press, Corrected Proof. ISSN
Agility in Firms' Fartash. K, & Davoudi. S., (2012)" The Important Role of Strategic –
Capability and Performance", Master of Business Administration- management of
Management & Economics, Semnan University, Semnan, IRAN Technology, Faculty of
Agility IN Technology Kettunen .O , (2010), " Agile Product Development and Strategic –
Technology, Espoo, Finland. Firms" Master degree ,Helsinki University of
to agile software Kettunen. P ,(2009) Adopting key lessons from agile manufacturing –
product development—A comparative study, Technovation ,Vol. 29,No. 6.
capabilities and financial Ojha, D. (2008). Impact of strategic agility on competitive –
of Clemson University, South Carolina. performance, Ph.D, the Graduate School
Performance in the Nigerian Oyedijo, A, (2012), “Strategic Agility and Competitive –
Ph.D., American International Journal of Contemporary Telecommunication Industry”
Vol. 2 No. 3. Research
Sherehiy, Bohdana, (2008) " Relationships between agility strategy, work organization and –
Jagiellonian university, Poland.Stoner , James , A workforce agility" M.A. Psychology,
.F.,& Freeman, R, Edward,& Gilbert, Daniel